

「減量経営」下の要員管理

上 田 修*

I 課題の設定

わが国では高度経済成長の破綻としてあらわれた戦後の相対的安定期の終焉、このうごきと軌を一にするレーガン、サッチャー政権の登場に見られる新保守主義政権の確立といった、経済的・政治的環境の変化を背景に形成された現代労使関係の特徴づける言葉をあげるとすれば、フレキシビリティが最も相応しい。もっとも、論者によってフレキシビリティの規定が異なり、取り上げられる問題も多様であるため、そこに統一した枠組みなり規定を求めることは困難である。例えば、大量生産体制が陥った陥穽を克服する途を中小生産者らの活力に見いだすピオレとセーブルの柔軟な専門生産体制論¹⁾、MITグループによって打ち出されたクラフト生産と大量生産の利点を兼ね備え、将来の中心的な生産方式として位置づけられたリーン生産方式論²⁾、さらにパーカーとスロータらが指摘する労働者に絶え間なきストレスを課すことで高能率の生産性を維持する「マネジメント・バイ・ストレス」論³⁾のそれぞれにおいて使われるフレキシビリティの内容を同一次元で捉えることはできない。しかし、これらの議論、さらにフ

レキシビリティに現代労使関係の特徴を求めようとする議論に影響を与えたのが、わが国の自動車産業、とりわけトヨタ生産方式に見られる労働、作業管理、生産管理システムであったことについては改めて強調するまでもない。フレキシビリティにどのような意味を求めるかは別にして、そのモデルとなったのが、広く取れば1970年代中葉から国際競争力を高めたわが国の自動車産業、さらに電機産業といった加工組立型産業であり、狭く取ればトヨタ生産方式に他ならなかった。

しかし、これらの産業が順調な発展を遂げ、国際的な関心を集める一方、高度経済成長期に基幹産業としての地位を保持した鉄鋼、造船といったいわゆる重厚長大産業では、何度かにわたる景況の波を経ながらも全体的には構造不況といった言葉が相応しい状態が続き、それとともに大規模な雇用削減が進められた。例えば、鉄鋼業を代表する新日鉄では高炉の削減・廃止対象となった事業所＝製鉄所で1978年から91年にかけて80%から60%の人員が削減されており、同社に日本鋼管、川崎製鉄、住友金属、神戸製鋼といった鉄鋼業を代表するメーカーを加えれば、同期間に13万8588人から7万6888人へと45%ほど削減されている（本工のみ⁴⁾）。10数年の間に従業員の半数近くにおよぶ人員が大きな労使紛争を呼ぶこともなく削減されたことは、驚きといってよい。これもわが国労使関係が抱え持つフレキシビリティの一側面であることはいうまでもない。

* 本学社会学部

1) Michael J. Piore and Charles F. Sabel "The Second Industrial Divide" Basic Book, 1984 (山之内靖、永井浩一、石田あけみ訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房、1993年)。

2) Daniel Roos, D. James, P. Womack and Daniel Jones "The Machine That Changed The World" Macmillan, 1990 (沢田博訳『リーン生産方式が世界をこう変える』経済界、1991年)。

3) Mike Paker and Jane Slaughter "Choosing Side: Union and Team Concept" Labor Notes Book, 1988 (戸塚秀夫監訳『米国自動車工場の変貌』緑風出版、1995年)。

4) 永田萬亮『「合理化」とリストラクチャリングの展開と労働力再編』（『鉄鋼業のリストラクチャリングと重層的労働力編成の現段階』北海道大学教育学部附属産業教育研究施設、1995年所収。以下、『リストラクチャリング』と略記）12頁。

こうした研究状況ならびに1980年代に日本の経済パフォーマンスを支えるものとして高く評価されたフレキシビリティが可能としたいま一つの側面における柔軟な雇用調整の進展といった労使関係のうごきを念頭におき、われわれは特定個人研究の申請に際して、研究テーマを次のごとく定めた。「本研究は、石油危機によって生じた大規模な『減量経営』が、1、2の例外的事例を除いて深刻な労使紛争を発生させず⁵⁾、その後の労使関係さえ安定的に維持されたという、相互に矛盾しかねない事態が、いかなるメカニズムをとおして実現されたかを検討する。この作業をとおして、高度経済成長期、とりわけ1960年代中葉に確立したいわゆるJ C運動に象徴される協調的労使関係を支えるイデオロギー、運動理念、それが拠って立つ基盤とその変化、その実態を明らかにする。このように本研究は、石油危機後のいち早い日本経済の立ち直りを背景として、1980年代に日本的経営論として、あるいは日本的生産方式論として世界的に注目を浴びた日本企業の経済的パフォーマンスを深部において基礎づける労使関係のあり方を労働組合の労使関係観、イデオロギーというこれまで比較的等閑視されてきた側面から再検討」しようとするものである。

したがって、研究課題は①「減量経営」下の要員問題、とりわけ雇用調整と要員管理(政策)との絡み合いとその処理プロセス、②「労働組合主義」を掲げる組合を構成主体とし、高度経済成長期に形成された労使関係の特徴なり枠組みについて、というごとく広範囲にわたる論点を含む。しかし、これらの点について、研究の蓄積が進んでいるとはいえない。こうした研究状況を勘案して、上の課題を果たす作業の一環として、本稿では先の①の点に関連して、「減量

経営」下の要員問題が深刻化した1970年代中葉から80年代にかけての鉄鋼業、とりわけその最大企業である新日鉄を対象とし、不況下での経営政策、それと密接に関連する要員管理(政策)の展開をフォローする。

「減量経営」下の要員管理問題を考察するに際して、次の点に留意しておくことが重要である。要員問題あるいは要員管理は、企業の競争力を左右する能率問題とも密接に関連するために企業にとってはもちろん、労働者・労働組合にとっても、労働時間、労働密度と密接に関連するため、賃金とともに労働諸条件に関する重要な問題領域をなす。このことにもかかわらず、これまで本格的な研究が十分に積み重ねられてきたとはいえないが、ここで注目しておく必要があるのは、次の二つの研究である。その1つは要員水準＝要員数の設定メカニズムを明らかにした山本潔による研究である⁶⁾。山本によれば、新工場の建設あるいは新設備の導入に際して、機械・装置類のコストと人件費とが比較考量され、それによってあらたな職場での人員＝要員が決定されたとする。しかし、他面においてこの定式化は、要員算定の出発点である余裕率＝作業密度の設定、総じて労働内容については説明しない。それらは、個別あるいは一定の段階における生産管理、経営政策、さらに労使関係のあり方に規定されざるをえないからである。この点に焦点をあてたのが、「要員設定基準」の変化に焦点を合わせ、要員合理化の展開を考察した松崎義の議論である⁷⁾。松崎は、1975年の「減量経営」を契機とするそれ以前の段階における「ピーク作業量基準」から「中位的作業量基準」への変化を経て、さらに1970年代後半から1980年代にかけてそれがさらに「ボトム的作業量基準」へと変わったと定式化している。要員管理政策の展開が「要員設定基準」の変化として把握されたのである。こうして、要員管理

5) 例外的争議といえるのが第一次造船不況下での企業再建問題に端を発する佐世保重工争議である。この争議については、さしあたり山本潔「佐世保重工争議(1978～80年)」労働争議史研究会編『日本の労働争議』東京大学出版会、1991年所収および拙稿「企業再建と協調的組合機能の基盤」栗田健編著『現代日本の労使関係』労働科学研究所出版部、1992年所収を参照されたい。

6) 山本潔『日本労働市場の構造』東京大学出版会、1967年。

7) 松崎義「労働時間短縮問題と『要員合理化』」『現代の労働時間問題』社会政策学会年報 第32集、御茶の水書房、1988年。

の前提——標準作業の成立とそれにもとづく要員計画の算定基準が山本によって、また「要員設定基準」という側面に注目することによって職場—工程への人員配置の基準とその歴史的変化のモデルが松崎によって与えられた。

これを踏まえれば、不況下の要員管理（政策）について注目すべき点は、一定の生産水準を前提としてネット人員として算定された要員が、大幅な減産による操業度の低下、それにもとづく余剰人員問題の深刻化といった事態を背景として、いかなるプロセスを経て処理されたのか、またその際、要員設定基準がいかに変化し、それが職場あるいは作業にどのような変化を与えたか、またそれに付随して生じた問題とはいかなるものであるのかということになる⁸⁾。要員管理にまつわるこれらの点を踏まえ、以下では、まず①第一次石油危機に端を発する不況過程を背景とする一連の合理化政策の展開に焦点をあて、次いで②それがいかなる要員管理問題としてあらわれたのかについて、それぞれ取り上げよう。

II 不況下の経営政策

わが国の鉄鋼業は、1951年にはじまる第一次合理化から第三次合理化（1961～65年）にかけて巨額の設備投資をおこない、製鉄、製鋼、圧延の各工程の機械・装置類を順次近代化するとともに、それと歩調を合わせるかのようにアメリカより経営・労務管理手法を導入し経営体制の改善を図り⁹⁾、第三次合理化時には臨海型の

超大型製鉄所を次々と建設し、名実ともに世界有数の生産量・生産性を誇るまでに至った。しかし、急速な産業発展は、第一次石油危機によって、根底から揺るがされることになった。図表—1に1970年から1992年にかけての粗鋼生産の推移を示すが、これにみられるように、粗鋼生産は1973年に生産のピークである1億1962万トン記録した後、1990年代にかけて3度にわたる景況の波を経ながら、全体として強い減産傾向にある。ここでは便宜的にそれぞれの不況過程を第一次、第二次、第三次不況と名付けておこう。改めて断るまでもないが、1975年から78年にかけての第一次不況は石油危機を直接に契機としており、第二次不況は、1970年代末葉のミニ好況後の不況、そして第三次不況はいわゆる円高不況によるものである。

高度経済成長期に何度かの景気循環による景気後退には遭遇したものの、一途に生産能力の拡大を経営政策の基調としてきた鉄鋼各社にとって、第一次石油危機後の事態の推移は、経営基盤を根底から揺るがすものであった。新日鉄の社史は第一次不況が経営に与えた打撃を次のように述べている。第一次不況下、鉄鋼各社では、高炉の操業維持を図るために「出鉄比を落としたり、溶銑配合を可能な限り高めるなどの対応策がとられたが、平電炉の休廃止や高炉の吹止めが相次ぎ、全国の高炉65基中4割近い23基が休止」し、新日鉄においても「26基の高炉のうち10基」¹⁰⁾が休止するという非常事態といってもよい状況に追い込まれた、と。それとともに経常利益率も高炉メーカー全体で1974年の3.6%から、1975年マイナス0.4%、76年1.9%、77年0.4%へと急激に低下した。新日鉄の業績も同様である。事態はまさに鉄冷えというに相応しかった。

こうした事態を背景として、鉄鋼各社は不況対策＝経営合理化を進めていく。図表—2に第一次不況から第三次不況に至る過程で新日鉄が

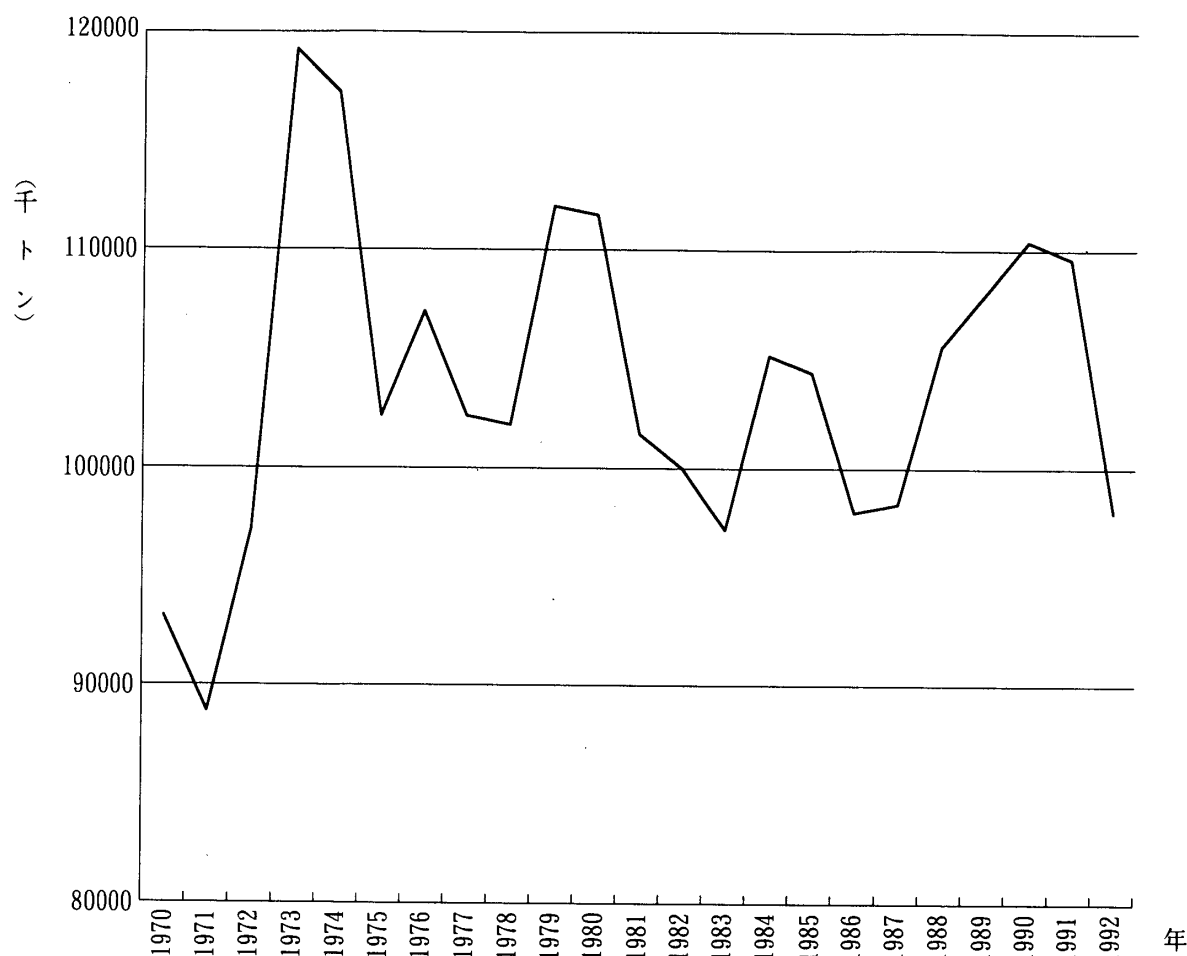
8) 鉄鋼業における要員管理研究については、さしあたり津田真澄『労働問題と労務管理』ミネルヴァ書房、1959年、米山喜久治『技術革新と職場管理』木鐸社、1978年、公文博「製鋼・鑄造・分塊工場の省力化と要員編成」『社会労働研究』第29巻3・4号、1983年、同「熱延工場の合理化について」『同誌』第30巻第1・2号、1983年、同「厚板および冷延工場の合理化について」『同誌』第30巻3・4号、1983年、石田光男「日本鉄鋼業の労使関係」『社会科学研究』第38巻第2号、1986年8月、同「(2)、(3)」『評論・社会科学』第38号、第51号、1989年9月、1995年3月を参照されたい。

9) この問題で最も有名なのが八幡製鉄戸畑製造所ではじめて導入された作業長制度である。作業長制度の導入については、さしあたり小松廣『作業

長制度』労働法令協会、1968年を参照。

10) 社史編さん委員会編『炎とともに 新日本製鉄株式会社十年史』新日本製鉄株式会社、1981年、370頁。以下『炎とともに』と略記。

図表－1 粗鋼生産の推移



出所：日本鉄鋼連盟『鉄鋼十年史－昭和43年～52年－』同連盟，1981年，126，486頁，同『鉄鋼十年史－昭和53年～62年－』同連盟，1988年，78，348頁，仁田道夫・森建資「鉄鋼業における労使関係と人材形成の動向」『鉄鋼業の労使関係と人材形成』日本労働研究機構，1997年，7頁より作成。

図表－2 経営合理化政策の展開（新日鉄）

1974年 1月	第1次エネルギー計画
1974年 2月	新体制のエンジニアリング事業本部設置
1975年 2月	不況対策推進委員会
1977年 6月	社長達示「経営体質改善の推進に関する件」
1977年 6月	組織改正
1978年 1月	「(あらたな) 基本目標と方針について」発表
1978年10月	「中期生産構造」の提案
1979年 6月	組織改正
1980年	第2次エネルギー対策
1982年 2月	低生産下における緊急対策
1984年 1月	「生産設備対策」の提案
1987年 2月	「中期総合計画」提案

出所：『炎とともに』，新日本製鉄労働組合『新日鉄労働組合運動史第2巻』同労組，1986年，『鉄鋼業のリストラクチャリングと重層的労働力編成の現段階』北海道大学教育学部附属産業研究施設，1985年，森建資「鉄鋼業における人事制度の変化と労使関係」『鉄鋼業の労使関係と人材形成』日本労働研究機構，1997年より作成。

打ち出した経営合理化政策を掲げる。これによれば同社の不況対策を4つの段階もしくは時期に区分することができる。すなわち、①1974年の第一次エネルギー計画から1977年の不況対策推進委員会設置に至る石油危機後の不況対策、②1978年の「中期生産構造」における低操業体制下での効率的経営体制構築の追求、さらに③第二次鉄鋼不況の到来による生産体制の抜本的見直しとそれを受けた「生産設備対策」の策定、さらに④円高不況後の「中期総合計画」である。図表には示していないが、いわゆるバブル経済崩壊後の不況過程で第二次、第三次の「中期総合計画」が進められている。以下では、これら一連の経営合理化政策について、②、③を中心として取り上げよう¹¹⁾。この2つの時期における合理化政策が新日鉄、より一般的に言えば各社の鉄鋼不況に対する経営合理化政策の展開ならびにその基本的性格をよく示すからである。

新日鉄の不況対策は、第一次エネルギー計画＝省エネ対策とエンジニアリング部門に重点をおいた経営多角化政策を推進するための体制作り＝組織改正から始まり、1977年にはこれを一步進めた社長達示「経営体質改善の推進に関する件」が発表された。この達示は、生産の拡大を前提とする一時的な不況対策ではなく、市場の低迷・不況こそが常態であるという点に経営政策の基調を置くというものである。第一次不況の進行とともに経営政策の基調が転換されたのである。この達示を具体化したものが1978年に示された「中期生産構造」である。「低操業でも採算のとれる企業への抜本的な体質改善」を掲げるこの経営合理化政策の骨子は、①1980年度を目標年度として、現有生産規模の7割操業でも十分に採算を維持しうる企業体質・収益力の育成を図る、②この目標達成のために、一部設備の休廃止・総労務費の抑制などを中心とする固定費総額の抑制と変動費上昇の切り詰めをおこなう、③コストにみあう販売価格の実現やエンジニアリング事業本部を中心とする新規

事業の充実、という3点にあった。

「中期生産構造」として成案化され、1978年10月28日に新日鉄労連に提案された合理化政策は、①合理化にあたっての基本的考え方、②設備休止にあたっての考え方・理由と対象設備、③要員合理化という3点から構成されているが、その基本的考え方は、①現有の粗鋼生産設備能力4700万トン需要実態に合わせ、中期的には3600万トンレベルにまで下げる、②設備の削減に当たっては、「最も効率的かつ競争力のある最適生産構造にする」という基本的な考え方に立、つ全社最適生産構造を追求するというものであった。換言すれば、「中期生産構造」の目的は、設備の規模を低迷する需要に合わせることに加え合理化の効果測定単位を個別製鉄所から全社レベルに移すということにあった。ここに至って合理化政策は、全社的観点からの生産体制の再編成へと向かうことになったのである。

「中期生産構造」の策定後、1979、80年と新日鉄は、他高炉メーカーと共に、シームレスパイプブームに恵まれ、業績を改善した。しかし、景気の回復が短期間のうちに終わり、1982年には粗鋼生産が1億トンの大台を割るという事態が生じた。新日鉄においても1981年には3000万トン台を割り込み、さらに1982年には2700万へと落ち込み、「ピーク時に比べて実に1400万トン、率で30%以上の減産状況となった」¹²⁾。第二次不況の始まりである。この事態を受けて、1982年8月、室蘭、広畑の高炉休止、改修工事を終わって火入れを待つだけになっていた堺第二高炉の待機措置を講ずるという「低生産下の緊急対策」が立案された¹³⁾。こうした経緯を経て、「低生産下の緊急対策」をより拡大する形であらたな合理化政策が検討され、1984年1月に「生産設備対策」として新日鉄労連に対して提案された¹⁴⁾。設備合理化、それにとまって派生す

11) 以下、新日鉄における一連の不況対策については特に断らない限り『炎とともに』により、引用注は省略する。

12) 新日鉄堺労働組合『新日鉄堺労働運動史 第2巻』1986年、527頁。

13) 同上、481頁。

14) 以下、「生産設備対策」問題については、特に断らない限り前掲『新日鉄堺労働運動史 第2巻』による。

図表－3 「生産設備対策」

I 基本的考え方

- 1 年間粗鋼生産を中期生産構造の3200～3600万トンから2800万トン程度に設定する。
- 2 製鉄所別に生産品種を集約化する。

II 具体的内容

鉄鋼消費の長期低迷に対応した企業の体質改善策として、下記内容で生産設備を集約する。

1 設備休止

堺	ストリップ工場	1985年3月末
室蘭	大形工場	1985年3月末
釜石	第2高炉・第1コークス	第1高炉改修（1985年度第1四半期）後
広畑	大型工場	

- 2 高炉の緊急調整措置を講じた室蘭、広畑、堺について、これを改め高炉1基稼働とする。

これに伴い、堺は第2高炉を1984年度第1四半期に火入れし、第1高炉・第1焼結炉を休止する。また、室蘭は、1985年9月末に第1製鋼・第2製鋼を統合（第2製鋼・第2連铸・第2分塊について休止）する。

なお、以下の設備について交代数を減じ、次による稼働を行う。

室蘭	熱延	2交代とし、特殊品種中心の生産を行う。1985年4月から。
光	線材	1交代稼働とし、特殊品種中心の生産を行う。1985年10月から。

III 人員措置

1 転勤について

室蘭・釜石・広畑・光・堺の各製鉄所から、名古屋・君津・大分各製鉄所、ならびに第1・第3技術研究所へ、以下のとおり約790名の技術職社員の転勤を実施する。

(1) 箇所別転勤数

	名古屋	君津	大分	第一技研	第二技研	計
室蘭	100	220	35	25	—	380
釜石	5	15	—	10	—	30
広畑	35	—	70	10	—	115
光	—	25	—	—	10	35
堺	45	90	80	5	10	230
計	185	350	185	50	20	790

(2) 転勤時期

1984年度第3／四半期以降、1985年度第3／四半期末までとする。

具体的な転勤時期についてはその都度説明する。

(2) 転勤者の決定

会社の必要性、ならびに本人の能力・適正により決定する。

なお、人選に際しては、可能な範囲で本人の事情も参酌する。

- 2 弾力的な人員措置および人材の措置については、以下のとおり全社において、各種施策を総合的に推進する。

- (1) 所内における配転・応援や所間応援を実施することはもとより、海外派遣などの人員措置についても、新たな態様も含め、弾力的、積極的に推進する。
- (2) 人材有効活用対策として、社外派遣・出向の継続的推進、また全社的見地から新規余力活用策などの各種施策を広範に実施する。
- (3) 従来からの多能工教育、職種転換のための整備技能教育の拡充に加え、各種の技能拡大教育を実施する。その際、各所の状況に応じて雇用安定資金制度などの活用も図り、これらを推進する。
- (4) これらの施策については、これまで同様、必要に応じて個別に中央または箇所において説明する。

る余剰人員対策—配転の内容については、図表—3に示す。ここから「生産設備対策」について注目すべき点は次にある。

第1に、「生産設備対策」は、「中期生産構造」で打ち出された全社最適生産構造の確立をより一層強く追求するものであった。1981年以降の粗鋼生産の激しい減少という事態を、単なる景気循環的なものとしてではなく、鉄鋼消費原単位の低下をはじめとして鉄鋼市場における構造的変化が生じつつある結果として捉え、それに対応しえる体制を確立しようとするものであった。

第2に、この認識にもとづいて打ち出された設備対策は、粗鋼生産能力の削減と過剰設備の休止、集約からなる。粗鋼生産の大幅な減産状況に対応して、「年間粗鋼生産能力を中期生産構造」で設定した「3200～3600万トンから2800万トン程度」へと大幅に縮小する。同時に、1985年度中に堺のストリップ工場、室蘭の大形工場をはじめとする各種設備を休止するとともに、室蘭の熱延工場、光の線材工場については、交代数を減じて生産をおこなう。さらに、室蘭、広畑、堺については、高炉—基稼動体制とする。生産体制の再編が、各種施設の休止、集約という形で大規模に展開されるとともに、「低生産下の緊急対策」において高炉の休止（室蘭、広畑）、火入れの待命—延期措置（堺）を受け、片肺操業をおこなっていた3製鉄所での高炉—基稼動体制が最終的に決定された。

第3に、これら設備の休廃止にともなって、対象となる工場を中心として大規模な要員の再配置が計画された。事業所間配転は室蘭の380名、堺の230名を筆頭に計790名におよぶものであった。これに加え、①「人材有効活用対策として、社外派遣・出向の継続的推進、また全社的見地から新規余力活用策などの各種施策」の広範な実施、②「従来からの多能工教育、職種転換のための整備技能教育の拡充に加え、各種の技能拡大教育」の実施が謳われ、各事業所における大規模な要員管理が意図されていた。この結果、配転者数は、各事業所での所内配転を加えれば、約2000名にも上るという大規模なものであった。

以上から明らかなとおり、「生産設備対策」は、生産設備の再編成という点においても、人員の再配置—配転という点においても大規模なものであったが、合理化政策としての最大のポイントは、生産体制の枠組みを大きく変えたという点にある。すなわち、「中期生産構造」、「生産設備対策」という共に全社最適生産構造の確立を追求する2つの合理化政策は、前者から後者へと展開する過程で、「各製鉄所とも高炉二基体制を維持する」¹⁵⁾という前提をはずしたからである。このことは、現有の9製鉄所をそれぞれ総合製鉄所と生産品種を限定した製鉄所へと再編成することを意味する¹⁶⁾。生産体制の全面的再編成が目指されたのである。

III 要員管理政策の転換

一連の経営合理化政策の実施にともない要員合理化が急速に進められた。その一端については、Iにおいて述べたとおりであるが、削減の対象は技術職＝ブルーカラーにおかれた。新日鉄の従業員数のピークである1971年と「生産設備対策」が実施に移され、円高不況を迎えた1986年を比較すれば、8万4641人から6万4060人へと2万581人も的人员削減がおこなわれているが、このうち主務職・医務職の減員はわずか47名にすぎないからである¹⁷⁾。この点に注目すれば、不況下の要員管理問題として生産職場における要員削減——要員設定基準の改訂、これと密接に関連する要員運用面におけるフレキシブル化の進展が重要となる。

まず、要員設定基準改訂のうごきについて見よう。新日鉄は1975年10月に「これまでの労働力不足を背景としながら増産へ対処するという要員管理から、低成長下での経営体質強化を狙

15) 前掲・『炎とともに』439頁。

16) この点については、堺製鉄所とともに高炉—基稼動体制へと移行したA製鉄所の合理化問題を扱った前掲・『リストラクチャリング』を参照されたい。なお、この政策による各製鉄所の位置づけについては、公文簿「製鉄所の生産設備構造」『社会労働研究』第33巻第2号、1987年を参照されたい。

17) これが1990年代に入って、ホワイトカラーの人員削減問題を深刻化させた理由である。

った要員管理・要員合理化を進めるため」に生産性向上プロジェクトチームを発足させ、①設備改善よりも職務の再編成による人員の削減、②要員の効率化を主目的とする職務再編成、③実行可能な具体案の策定、④時間分析などによる定量的裏付け、という4点を基本方針として策定した¹⁸⁾。この方針を受けて、事業所レベルで具体的対策がとられた。例えば、堺製鉄所では「各工場長をリーダーに要員管理スタッフなどを専従調査員とするプロジェクトチームを編成し、機械化、自動化、職務の再編成、配置合理化、時間分析などについて大規模な作業実態調査を実施し」、「この結果、当社および協力会社を合わせて1000人を超える合理化案を策定し、逐次実施に移していった」¹⁹⁾というごとくである。これからわかるように新設備の導入＝機械合理化にもとづく要員削減から職務再編成による要員削減という要員管理策の変更が進められたのである。

この点を一層進めたのが1977年の労働協約改訂交渉であった。この交渉において、今後の要員合理化をおこなう上での着眼点として、①「職務を大ぐくり化する方向での再編成や多能工教育等によってできる限り要員の機動性、弾力性を発揮しやすい体制づくりを行う」、②「高度成長下における生産、作業のあらゆるピークに対処するように設定されている要員を、生産、作業の実態に即して作業方法の改善や職務の再編成等により、できるだけピークを平準化して効率性の高い要員配置を指向する」、③「直外作業を総合して効率のあがる方向で検討を進めていく」ことが主張されたのである²⁰⁾。これにみられるように職務の再編成による労働力移動のフレキシブル化、それに対応しえる多能工的技能の修得という労働・技能面での質的向上を図ることで要員の弾力的運用を容易ならしめ、さらに不況下の低操業状態に適合させた適正稼働率基準の採用という要員設定基準の変更が掲げら

れたのである。ただし、ここで言われている作業ピーク時に合わせた要員設定は一定の稼働率の維持を前提とし、それに対処しえる要員＝ネット要員を指すものところでは捉えておく²¹⁾。

このような要員管理（政策）の転換を側面から支え、促進したのが、要員の運用面におけるフレキシブル化であった。新日鉄B製鉄所における要員問題を考察した研究は、同所における——したがって、新日鉄全社レベルでは若干の時間的ずれはあるものの——要員運用のフレキシブル化が、前述した1977年の労働協約改訂時、同じく1981年ならびに86年の改訂時に起きたことを明らかにしている²²⁾。その要点は次にある。すなわち、1977年の改訂では①要員のネット切れ運用が可能になったこと、②作業長単位を越える日々の応援について、職場の半数程度のものが技能的に対応できる段階で可能となったこと、③工場内での応援等については支部—工場間の話し合いで実施が可能となったこと、この3点である。従来の要員運用の前提であったネット人員の遵守、協議事項とされた作業長スパンを越える異動、異動に関する話し合いのレベルの下降という点においてそれぞれフレキシブル化が生じたのである。

1981年の労働協約改訂に際して、要員設定な

21) 後に本文で述べるように、1986年の要員設定基準をめぐる労使の交渉において、再びピーク時基準から平均稼働率基準へという改訂が打ち出される。この点にもとづいてIで見た松崎のシェーマに対して批判的考察をおこなっているものとして森建資「鉄鋼業における人事制度の変化と労使関係」『鉄鋼業の労使関係と人材形成』日本労働研究機構、1997年がある。第一次不況後の要員設定水準の改訂を如何に捉えるかは、単にこの時期を取り上げるだけでは不十分で、新鋭製鉄所の建設に際して、どのような要員設定がおこなわれたかを考察する必要がある。その際、要員設定は、既存の製鉄所のそれに比べればかなりシビアにおこなわれていたことを勘案する必要がある。

22) 石田・前掲論文(3)。以下、要員運用のフレキシブル化の進展については、同論文による。なお、本稿では著者の意向を尊重して事業所名を仮名のままにしておく。調査研究において対象企業もしくは事業所名を仮名にすることの是非については、辻勝次「労働研究の『企業社会化』とその打開に向けて」『立命館大学産業社会論集』第30巻第3号、1994年12月を参照されたい。

18) 新日鉄堺製鉄所『堺製鉄所二十年史』1984年、593頁。

19) 同上、176頁。

20) 前掲・『新日鉄堺労働運動史 第2巻』274頁。

らびに要員運用の両面においてさらにフレキシブル化がさらに進んだ。①要員の設定—改訂に関しては、従来の四半期ないしは半期から月次単位へと改訂期間が短縮し、②要員運用については、課・工場内の異動をめぐる話し合いのレベルが1977年のそれよりさらに進んで職場生産委員会の事項とされ、さらに掛内では日または番単位での異動が認められたからである。そして1986年の労働協約改訂では、これらの点が一層フレキシブル化された。何よりも1977年の労働協約改訂時に打ち出された要員設定基準を一層徹底化する方針が打ち出された。要員設定基準は、1977年とほぼ同じくピーク時に対応するものから「工場やラインごとに平均的な生産・作業量を出して、それ」²³⁾にもとづくものとされた。次いで、これを受けて生産の変動に対する要員算定の単位が作業長単位から「室・工場単位」へと拡大された²⁴⁾。生産量の変動、それに対する必要要員を従来より効率的に配置する政策が出されたのである。

このような要員管理（政策）におけるフレキシブル化の進展、深化が到達した地点が、ここで対象とする時期よりもやや後のことになるが、生産に合わせた要員の効率的な配置＝機動的配置に他ならない。要員の機動的配置については、すでに第一次不況時に首都圏の近くに位置するK製鉄所において試みられていたが²⁵⁾、それを

徹底化したのが木村保茂らによるA製鉄所調査で明らかにされた棒鋼工場における機動班の導入である²⁶⁾。1992年9月に実施された機動班とは、すでに見た職務の大ぐくり化、フレキシブルな要員配置を背景として進められてきた多能工化をあらたな段階に推し進めたものと位置づけることができるが、「工場の要員を各職場に固定される『コア』と、その時々仕事の状況に応じて各職場に機動的に配置される『機動班』とに分けるというものであ」²⁷⁾る。調査時点では「機動班」が導入されたばかりで、計画どおりの運用はおこなわれていなかったが、その構想については図表—4に示すとおりである。このように要員運用が1986年改訂時の日もしくは番を単位とするものからさらに進んで、時間単位でおこなうとされたのである。これから明らかかなように、要員合理化による要員設定基準の切り下げ、それによる各職場での要員の削減、したがってより少人数化した人員で生産をおこなわなければならないという事態と生産量の変動に対応した生産体制という2つの問題を解くための措置が機動班の設置による要員の機動的配置に他ならない。

以上から、要員設定基準の改訂がピーク時から平均稼働率基準へ、また要員運用面においても、ネット切れ運用の是認と応援・配転ならびにこれをめぐる労使の話し合いのフレキシブル化が10年ほどの間に相当進んだことがわかる。こうした要員管理の行き着いた地点がA製鉄所で見られた機動班の設置であった。換言すれば、深刻な不況を背景として進められた要員合理化

23) 森建資・前掲論文、138頁。

24) 同上。

25) この点については川喜多喬『産業変動と労務管理』日本労働協会、1989年を参照。同書によれば、K製鉄所では1978年から要員管理（政策）が「余剰人員活用型配置転換」策から「恒常的な機動的配置体制」へと変更され、次のごとき施策が採用された。すなわち、「各職場において、その職場のみにしか通用せず、かつ欠かせない基幹の職種から、他の職場とも共通の職種で、かつ閑暇期には作業量をへらしうる」ものに分け、それぞれ「①メイン職種、②サブ・メイン職種、③類似職種、④共通職種、⑤不熟練職種」と呼び、その「うち、③～⑤を『応援専用職種』とし、他の職場や他の組との（相互）乗り入れの対象とし、さらに「職場を、将来の需要見通しから、4つに区分し、相互乗り入れ職場、②大量配転（出側）職場、③一方通行（受入側）職場」に分け、「より汎用性のある労働者には、スポット的応援という実地訓練によ

り他職場への移動慣行を確立するとともに、より固有の労働者には、より汎用性のある職種を——より少なくなった人員の下でも——廻り作業としてこなせるように多能工化」（同書、224頁）が図られた。ここからK製鉄所では、労働力のフレキシブルな配置—恒常的機動配置を容易におこなうため①配転の可能性・容易性を基準にすえた職務・職場の区分、②個々の労働者の移動対応能力にあった技能教育ならびに選別がおこなわれたことがわかる。

26) 藤澤建二「生産工程の概要と労働力編成の特質」前掲・『リストラクチャリング』52～56頁。

27) 同上、52頁。

図表-4 棒鋼工場「機動班」の作業配置予定表

時間	23:30	0:30	1:30	2:30	3:30	4:30	5:30	6:30	7:30
A	← 圧延 →								
B	← 電機 →				← 加熱 →	← 電機 →			
C	← オンライン →								
D	← オフライン →		← オンライン →		← オフライン →				
E	← 冷剪 →								
F	← 加熱 →			← 圧延 →		← 加熱 →			

(注) A～Fは配置人員を表す。

出所：藤澤建二「生産工程の概要と労働力編成の特質」前掲・『リストラクチャリング』所収、53頁。

は、多能工化を前提とする要員の機動的配置という点にまで到達したのである。

む す び

これまで検討してきたことを再度確認しておこう。第1に、石油危機後の未曾有の事態に対する本格的な経営合理化政策は、「中期生産構造」を端緒とし、1980年前後のミニ好況を挟んで「生産設備対策」、円高不況後の「中期総合計画」という形で展開した。「7割操業でも利益の出る体制」という言葉に象徴されるように、低操業に耐えうる経営体質の確立を目指し、そのために全社最適生産構造の確立を図るという点において両者の合理化政策は共通するが、決定的に異なる点があった。「中期生産構造」が各製鉄所の高炉二基稼働体制を前提として立案されていたのに対して、「生産設備対策」はその前提をはずしたからである。換言すれば、後者は、この前提をはずすことで現有の9製鉄所を総合製鉄所と特殊製品に特化した製鉄所という生産体制の全面的再編成につながるものとなった。この意味で「生産設備対策」は、設備休止をはじめとする合理化の規模もさることながら、生産体制の全面的再編成という点において石油危機後の合理化政策の転換と位置づけることができる。

第2に、操業度の低下にともなって余剰人員問題が深刻化した。生産の減少のテンポに対す

る要員削減のそれは遅れ、余剰人員が蓄積していった。本格的な余剰人員対策は「中期生産構造」の策定にはじまるが、余剰人員問題の解消は困難であった。ここからあらたな要員管理政策が打ち出されることになった。この要員管理政策は、①職務の大ぐくり化をとともなう職務の再編成とそれに対応する多能工化の推進、②要員設定基準の作業ピーク時から適正稼働率基準への改訂を軸とした。

第3に、要員管理政策の転換を支え、促進する条件として、要員運用面でのフレキシブル化が、1977年、81年、86年の労働協約改訂時に進展した。ネット切れ運営、組合の関与なくおこなうことができる応援・移動範囲の拡大、要員設定期間の短縮化等といった要員運用面におけるフレキシブル化が要員設定基準の改訂による少数精鋭化を側面から支えた。

こうした要員管理設定基準、要員運用面におけるフレキシブル化が行き着いたのは、コア労働者と必要に応じて時間単位で作業長単位を越えて応援をおこなう機動班の導入であった。ここでは、多能工化を背景にコア労働者と機動班という二層から要員編成がおこなわれ、それにもとづいて効率的な生産体制を組むことが目指された。要員の全面的フレキシブル化といっても過言ではない。このように、数次の鉄鋼不況を経て、順次策定された経営合理化政策、その下で展開された要員管理は、特定工程における

一定の生産量を前提とし、労使の交渉によって決定されたネット人員による運営という枠組みを掘り崩すまでになったのである。

本稿は、1997年度桃山学院大学特定個人研究費助成による研究題目「雇用調整下の協調的労使関係に関する実証的研究」の成果報告である。

The Transformation on Employment Management Policy in Japanese Steel Industry since mid-1970s

Osamu UEDA

By the first oil crisis and sequential economic turbulence Japanese steel companies, as well as ship building companies, have had faced the severe market situation never experienced during the high growth period. Being urged by this economic situation, Japanese steel companies had adopted the large-scale employment adjustment known as weight reduction in management so-called “gennryou keiei”. In this paper we rethink the character and the process of the policy as follows. Firstly we focus on the reorganization process of production system which is divided into three stages. Secondly we take up the changing employment management policy in accordance with that process, especially the revision of personnel allocation standard. By considering these points, we do the task above mentioned.